

**PENGURUSAN PERUBAHAN:
TINDAKAN PENGURUSAN ATASAN UNTUK IMPLEMENTASI
MS ISO 9000**

KERTAS PROJEK SARJANA INI DISERAHKAN
KEPADA SEKOLAH SIS WAZAH SEBAGAI MEMENUHI SEBAHAGIAN
DARIPADA KEPERLUAN IJAZAH SARJANA SAINS (PENGURUSAN)
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

OLEH:
NURIZAN BINTI AHMAD
SEPTEMBER 2000

ONURIZAN BINTI AHMAD, 2000. HAK CIPTA TERPELIHARA



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

NURIZAN BINTI AHMAD

calon untuk Ijazah

(candidate for the degree of) SARJANA SAINS (PENGURUSAN)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

PENGURUSAN PERUBAHAN : TINDAKAN PENGURUSAN ATASAN

UNTUK IMPLEMENTASI MS ISO 9000

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia

(Name of Supervisor): PROF. DR. ABDUL RAHIM BIN MOHD SAAD

Tandatangan
(Signature)

PROF DR. ABDUL RAHIM MOHD. SAAD

Pensyarah

Sekolah Pengurusan

Universiti Utara Malaysia.

Tarikh
(Date)

29 SEPTEMBER 2000

KEBENARAN MENGGUNA

Kertas projek penyelidikan ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Program Sarjana Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia projek penyelidikan ini atau pun Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan catatan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas kertas projek ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada secara keseluruhan ataupun sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

Dekan,
Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia,
06010 Sintok,
Kedah.

ABSTRAK

PENGURUSAN PERUBAHAN: TINDAKAN PENGURUSAN PERUBAHAN ATASAN UNTUK IMPLEMENTASI MS ISO 9000

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji tahap implementasi MS ISO 9000 di Jabatan Perkhidmatan Haiwan Malaysia. Kajian ini berbentuk deskriptif dan eksploratori yang menentukan tahap implementasi MS ISO 9000, tahap pengurusan perubahan MS ISO 9000, sikap Pegawai Veterinar terhadap MS ISO 9000, tahap komunikasi mengenai MS ISO 9000 dan tahap kemahiran Pegawai Veterinar dalam pengurusan perubahan. Kajian yang berlandaskan model Daya Lapangan oleh Lewin ini juga telah menentukan korelasi antara tahap implementasi MS ISO 9000 dengan pengurusan perubahan MS ISO 9000, sikap terhadap MS ISO 9000, komunikasi mengenai MS ISO 9000 dan kemahiran dalam pengurusan perubahan. Sampel kajian terdiri dari 98 orang Pegawai Veterinar yang dipilih secara rawak dari seluruh Semenanjung Malaysia. Data diperolehi melalui soal selidik yang dihantar melalui pos. Data tersebut telah dianalisa dengan menggunakan statistik deskriptif, ujian korelasi untuk pengujian hipotesis dan ujian ANOVA bagi mengesan perbezaan min di antara kumpulan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa hanya pembolehubah pengurusan perubahan MS ISO 9000 dan komunikasi mengenai MS ISO 9000 mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap implementasi MS ISO 9000. Sikap terhadap MS ISO 9000 dan kemahiran dalam pengurusan perubahan pula mempunyai hubungan yang signifikan dengan komunikasi mengenai MS ISO 9000 dan pengurusan perubahan MS ISO 9000. Hanya mereka yang berpengalaman bekerja kurang dari 5 tahun sahaja mempunyai perbezaan min yang signifikan di dalam kemahiran dalam pengurusan perubahan. Secara keseluruhannya responden telah mempamerkan sikap yang sangat memuaskan terhadap MS ISO 9000. Komunikasi mengenai MS ISO 9000 dan kemahiran dalam pengurusan perubahan juga berada di tahap yang sangat memuaskan. Responden juga telah meletakkan pengurusan perubahan oleh pengurusan atasan di tahap memuaskan. Tiada kelemahan di kalangan Pegawai Veterinar yang ketara di dalam pengurusan perubahan. Kesimpulannya, secara keseluruhannya implementasi MS ISO 9000 masih di peringkat sedang dijalankan di dalam Jabatan Perkhidmatan Haiwan. Dapatan kajian ini boleh membantu pihak pengurusan atasan di dalam pengurusan perubahan bagi implementasi MS ISO 9000 dan mengekalkannya di dalam Jabatan.

ABSTRACT

MANAGING CHANGE: ACTION BY TOP MANAGEMENT IN IMPLEMENTING MS ISO 9000

The purpose of this research was to study the status of implementation of MS ISO 9000 in the Veterinary Services Department. This descriptive and exploratory study determined the implementation status of MS ISO 9000, the attitude of the Veterinary Officers towards MS ISO 9000, communication on MS ISO 9000 and the skills of the Veterinary Officers in managing change. The study was based on the Force Field Model by Lewin had also determined the co-relation between the implementation of MS ISO 9000 and managing change in MS ISO 9000, attitude towards MS ISO 9000, communication on MS ISO 9000 and the skill in managing change. The subjects were 98 Veterinary Officers who were randomly selected from the whole of peninsular Malaysia. Data was obtained through questionnaires sent by post to the respondents. The data was analyzed using descriptive statistic, co-relation analysis for the hypothesis testing and ANOVA for the difference in the means for the different groups. This study indicated that only managing change in MS ISO 9000 and communication on MS ISO 9000 were significantly related to the implementation of the status of MS ISO 9000. Attitude towards MS ISO 9000 and the skill in managing change were significantly related to the communication on MS ISO 9000 and managing change in MS ISO 9000. Only those with less than 5 years working experience had significant difference in means for having the skills in managing change. Respondents exhibited a very satisfactory attitude towards MS ISO 9000. Communication on MS ISO 9000 and the skills in managing change were at very satisfactory level too. Respondents perceived that managing change in MS ISO 9000 by the top management was satisfactory. There were no apparent weaknesses of Veterinary Officers in managing change. In conclusion, the implementation of MS ISO 9000 was still being carried out at the Veterinary Services Department. These findings may help the top management in managing change in the implementation of MS ISO 9000 and maintaining it in the department.

PENGHARGAAN

Saya mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Prof. Dr. Abdul Rahim bin Mohd. Saad yang telah banyak memberikan bimbingan, tunjukajar dan bantuan kepada saya di dalam menyempurnakan kertas projek ini.

Saya juga mengucapkan terima kasih kepada semua Pegawai Veterinar di Jabatan Perkhidmatan Haiwan yang telah memberikan kerjasama di dalam kajian ini terutamanya Dato' Dr. Hj. Mustaffa bin Hj. Abdul Jalil yang sudi meluangkan masa untuk berbincang dan memberikan bahan rujukan.

Terima kasih juga saya tujukan kepada suami saya, Zainudin bin Omar yang telah memberikan sokongan serta galakan dan membantu saya mencari bahan-bahan rujukan dari Internet dan menaipkan sebahagian besar dari kertas projek ini.

Akhir sekali saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada Dekan Sekolah Siswazah dan Pengarah INTAN Bukit Kiara serta semua tenaga pengajar di kedua-dua institusi tersebut dan semua yang terlibat sama ada secara langsung atau tidak langsung di dalam penyediaan kertas projek ini.

KANDUNGAN

	Muka surat
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK	ii
ASTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	xi
1. PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar belakang masalah	2
1.3 Pernyataan masalah	4
1.4 Persoalan kajian	6
1.5 Objektif kajian	6
1.6 Kepentingan kajian	7
1.7 Kerangka konseptual	8
1.8 Limitasi kajian	8
1.9 Definisi operasi	9
1.10 Skop kajian	9

2.	ULASAN KARYA	
2.1	Pendahuluan	11
2.2	Pengurusan perubahan	11
2.3	Kaitan teori daya lapangan dengan angkubah-angkubah kajian	22
2.4	Daya-daya di dalam Jabatan	24
2.5	Senario perubahan di dalam Jabatan Perkhidmatan Haiwan	25
2.6	Implementasi MS ISO 9000 di Jabatan Perkhidmatan Haiwan	27
2.7	Sikap	29
2.8	Komunikasi	32
2.9	Kemahiran	33
3.	METODOLOGI KAJIAN	
3.1	Rekabentuk kajian	36
3.2	Rangkakerja teoritikal	36
3.3	Hipotesis kajian	39
3.4	Pengukuran pembolehubah	40
	3.4.1 Alat pengukuran	40
3.5	Populasi dan persampelan	42
	3.5.1 Populasi dan sampel kajian	42
	3.5.2 Dimensi masa	44
	3.5.3 Unit analisa	44
3.6	Pengumpulan data	44
3.7	Analisis data	45

4.	ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN	
4.1	Pendahuluan	46
4.2	Demografi responden	46
4.2.1	Demografi berdasarkan kelulusan tertinggi	47
4.2.2	Demografi berdasarkan pengalaman bekerja	47
4.2.3	Demografi berdasarkan kumpulan jawatan	48
4.3	Skor pembolehubah kajian	48
4.3.1	Pembolehubah pengurusan perubahan MS ISO 9000	51
4.3.2	Pembolehubah sikap terhadap MS ISO 9000	52
4.3.3	Pembolehubah komunikasi mengenai MS ISO 9000	53
4.3.4	Pembolehubah kemahiran dalam pengurusan perubahan	54
4.3.5	Pembolehubah tahap implementasi MS ISO 9000	55
4.4	Pengujian hipotesis	56
4.5	Jawapan persoalan kajian	62
5.	PERBINCANGAN DAN CADANGAN	
5.1	Pendahuluan	65
5.2	Pengurusan perubahan MS ISO 9000 dan tahap implementasi MS ISO 9000	66
5.3	Sikap terhadap MS ISO 9000 dan tahap implementasi MS ISO 9000	67

5.4	Komunikasi mengenai MS ISO 9000 dan tahap implementasi MS ISO 9000	69
5.5	Kemahiran pengurusan perubahan dan tahap implementasi MS ISO 9000, kelulusan dan pengalaman kerja	71
5.6	Cadangan kajian masa depan	73
5.7	Kesimpulan kajian	74
BIBLIOGRAFI		76

LAMPIRAN

Borang soalselidik

Surat sokongan Sekolah Siswazah, UUM

Surat kebenaran menjalankan kajian daripada Jabatan Perkhidmatan

Haiwan

SENARAI JADUAL

Muka surat

Jadual 3.1 : Maklumat soalselidik	42
Jadual 3.2 : Jumlah populasi dan sampel mengikut gred dan zon	43
Jadual 4.1 : Frekuensi kelulusan tinggi	47
Jadual 4.2 : Frekuensi berdasarkan pengalaman kerja	47
Jadual 4.3 : Frekuensi kumpulan jawatan	48
Jadual 4.4 : Keputusan analisis pembolehubah	49
Jadual 4.5 : Tahap untuk min skor	49
Jadual 4.6 : Tahap untuk min skor bahagian F	50
Jadual 4.7 : Tahap pengurusan perubahan MS ISO 9000	52
Jadual 4.8 : Tahap bagi dimensi pengurusan perubahan	52
Jadual 4.9 : Tahap sikap terhadap MS ISO 9000	53
Jadual 4.10: Tahap komunikasi mengenai MS ISO 9000	54
Jadual 4.11: Tahap kemahiran pengurusan perubahan	54
Jadual 4.12: Tahap implementasi MS ISO 9000	55
Jadual 4.13: Tahap aktiviti dalam implementasi MS ISO 9000	56
Jadual 4.14: Perbezaan di antara pengalaman bekerja dan kelulusan tertinggi dengan kemahiran dalam pengurusan perubahan	56

Jadual 4.15: Perbezaan di antara kumpulan mengikut pengalaman bekerja dengan kemahiran dalam pengurusan perubahan	57
Jadual 4.16: Perhubungan di antara pembolehubah tak bersandar dengan tahap implementasi MS ISO 9000	57
Jadual 4.17: Perhubungan di antara komunikasi, kemahiran dan pengurusan perubahan dengan sikap terhadap MS ISO 9000	58
Jadual 4.18: Perhubungan di antara komunikasi, pengurusan perubahan dan sikap dengan kemahiran pengurusan perubahan	58

SENARAI RAJAH

Muka surat

- Rajah 3.1: Rangkakerja teoritikal hubungan antara sikap, komunikasi, pengurusan perubahan dan kemahiran dalam pengurusan perubahan dengan tahap implementasi MS ISO 9000 38

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Malaysia dalam menuju ke tahun 2020, akan mengalami berbagai perubahan pesat sama ada di dalam ekonomi atau pun pembangunan. Malah telah terdapat banyak perubahan berlaku di dalam dunia perniagaan dan industri di negara ini. Bagi mengikuti rentak perubahan ini, sektor awam juga perlu mengalami perubahan di dalam struktur teknologi dan proses untuk memastikan keutuhan mutu perkhidmatan kepada orang awam, bagi memenuhi permintaan yang berubah-ubah.

Perubahan yang sebegini mencabar memerlukan pemimpin yang berwawasan, berwibawa dan dinamik. Y.A.B Dato' Seri Dr. Mahathir Mohammad, Perdana Menteri Malaysia sebagai seorang pemimpin yang berwawasan telah melakukan beberapa perubahan di dalam sektor awam bagi memperbaiki mutu perkhidmatan dan meningkatkan keberkesanannya. Di dalam 'Seminar Menangani Cabaran 2020: Ke arah pembentukan paradigma baru perkhidmatan awam' di Pusat Perdagangan Dunia Putra, Februari 1994, Dato' Seri Dr. Mahathir menyatakan bahawa semua pihak termasuk kakitangan kerajaan perlu memperluaskan dan memperbesarkan paradigma bagi menjadikan Malaysia

The contents of
the thesis is for
internal user
only

Bibliografi

- Ahmad Mustafa Babjee. (1994). *History, development and veterinary services in Malaysia*. Department of Veterinary Services Malaysia. Kuala Lumpur: Percetakan Watan Sdn Bhd.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1991). *Perkhidmatan awam yang berkualiti*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- Andrews, P.H. dan Herschel, R.T. (1996). *Organizational communication: Empowerment in a technological society*. USA: Houghton Mifflin Company.
- Carnall, C. (1995). *Managing change in organizations, second edition*. Hertfordshire: Prentice Hall International.
- Chia, R. (1999). A 'rhizomic' model of organizational change and transformation: Perspective from a metaphysics of change. *British Journal of Management*. Vol 10, p 209-227.
- Clarke, L. (1994). *The essence of change*. Great Britain: Prentice Hall.
- Covey, S.R. and Gulledge, K.A. (1994). Principle-centered leadership and change. *The Quality Yearbook*, 1995 Edition. Cortada, J. W. & Woods, J.A. (Ed.). USA: Mc Graw-Hill Inc.
- Crooks, R.L. dan Stein, J. (1991). *Psychology: Science, behavior and life, second edition*. USA: Holt, Rinehart and Winston Inc.
- Grudzinski, M. (2000). Shifting paradigms successfully in a corporate context. *New Straits Times*, 2 July 2000.
- Halim, S. dan Manogran, P. (1999). *MS ISO 9000: A practical guide for implementation in the civil service*. Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- Havelock, R.G. (1973). *The change agent's guide to innovation in education*. New Jersey: Educational Technology Publication.
- Hoyle, D. (1996). *ISO 9000 quality system handbook*, second edition. Oxford: Butterworth-Heinemann, Linacre House.
- Institute of Industrial Relations, University of California, Berkeley. (1996). Determinants of skill acquisition and pay satisfaction under pay-for-knowledge systems. <http://socrates.berkeley.edu/~irr/new/wpapers/mk2/page4.html>, 15 October 1996.
- Ishikawa, K. (1990). What is quality? *The Quality Yearbook*, 1994 edition. Cortada, J. W. & Woods, J. A. (Ed.). USA: Mc Graw-Hill Inc.

- Jefry Elias. (1996). Persepsi pekerja terhadap amalan komunikasi pengurusan: Kajian kes Gula Padang Terap. *Tesis(Sarjana)*. Kedah: Universiti Utara Malaysia. (Tidak diterbitkan).
- Jick, T.D. (1993). *Managing change: Cases and concepts*. USA: Irwin
- Juran's quality control handbook*, fourth edition. (1988). USA: Mc Graw-Hill B. Inc.
- Kantner, R. (1994). *The ISO 9000 answer book*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Kreps, G.L. (1990). *Organizational communication*, second edition. New York: Longman.
- Lateral thinking-The key to the successful implementation of ISO 9000 in the civil service (1996). *Buletin Tribulanan Mampu Bil.* 1/96, pp 5-7.
- Lewin, K. (1975). *Field theory in social science*. Cartwright, D. (Ed.). Connecticut: Greenwood Press
- Lim, T.E. & Niew, B.C. (1995). *Quality managements systems: Assessment to ISO 9000: 1994*. Singapore: Prentice Hall, Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd.
- Mahathir Mohamad. (1994). Luas dan besarkan paradigma. *Utusan Malaysia*, 9 Februari 1994.
- MAMPU. (1997). *Perkhidmatan awam Malaysia ke arah kecermerlangan melalui ISO 9000*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Manual kualiti: Pengeluaran bahan genetik ternakan ruminan, MS ISO 9002: 1994*. (1999). Jabatan Perkhidmatan Haiwan Malaysia. (Tidak diterbitkan).
- Matheny, J.A. (1998). Organization therapy: Relating a psychotherapeutic model of planned personal change to planned organizational change. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 13, issue 5/6.
- Mecca, T.V. (1998). Developing the skills to effectively lead organizational change. <http://horizon.unc.edu/conferences/Alliance2020/Merrel.html>, 13 February, 1998.
- Milton, C.R. (1987). *Human behavior in organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mohd Nordin Mohd Nor. (2000). *Pelan tindakan perlaksanaan pembangunan dan pengeluaran komoditi utama ternakan, Jabatan Perkhidmatan Haiwan Malaysia*. (Tidak diterbitkan).
- Mustapa Abd Jalil. (1999). *Managing change and quality veterinary services, Jabatan Perkhidmatan Haiwan Malaysia*. (Tidak diterbitkan).

Nichols, F. (2000^a). Changing someone else's behavior: Factors to consider. <http://home.att.net/~nickols/changing.htm>, 27 February 2000

Nichols, F. (2000^b). Change management 101: A primer. <http://home.att.net/~nichols/change.htm>, 27 February 2000.

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 1996. Garis panduan bagi melaksanakan MS ISO 9000 dalam perkhidmatan awam. *Jabatan Perdana Menteri, 11 Julai 1996.*

Redding, C.A., Rossi, J.O., Rossi, S.R., Velicer, W.F. dan Prochasta, J.O. (2000). Health behavior models. The International Electronic Journal of Health Education. <http://www.kittle.siu.edu/iejhe/3special/redding.htm>

Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations, fourth edition*. New York: The Free Press.

Schein, E.H. (1999). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. http://www.sol_ne.org/res/wp/10006.html

_____. Section 8: Perspectives on skills and competence. (2000). <http://www.man.ac.uk/education/euwhole/Irsec8.htm>

Sekaran, U. (1992). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Selvaraj, N. (1992). Quality management and work culture: Two case studies in Malaysia. *INTAN Management Journal*. 1: 1

SIRIM. (1991). MS ISO 9004: 1991. *Quality management and quality system element- Guidelines*.

Tan, V.S.L. (1997). *Changing mindsets*. Singapore: Times Books International.

William, L.R. (1994). *Champions of change*. Kuala Lumpur: Golden Books Centres Sdn Bhd.

Zakiah Mor. (1999). Pengurusan perubahan pendidikan: Pelaksanaan kurikulum sains sekolah rendah. *Tesis (Sarjana)*. Kedah: Universiti Utara Malaysia. (Tidak diterbitkan).